

El *Business Model Canvas* como mecanismo de mejora competitiva en empresas de consultoría de gestión

The Business Model Canvas as a mechanism for competitive improvement in management consulting firms

Benjamín David Carril Verástegui¹, bcarril@unitru.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0001-6010-0175>

¹Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Recibido(24/06/2025), Aceptado (11/10/2025)

Resumen. En el estudio se analiza cómo el *Business Model Canvas* (BMC) contribuye a la mejora competitiva de empresas de consultoría de gestión. Se empleó un diseño cuantitativo, no experimental y de corte transversal, mediante un cuestionario validado y aplicado a 54 colaboradores. Los datos fueron procesados con SPSS v.25 utilizando el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidencian una correlación positiva entre la aplicación del BMC y la competitividad, destacándose mejoras en eficiencia, propuesta de valor e innovación organizacional. Se concluye que el BMC constituye un mecanismo estratégico clave para el fortalecimiento competitivo en consultorías.

Palabras clave: modelos de negocio, ventaja competitiva, estrategia empresarial, innovación organizacional, servicios de consultoría.

Abstract- This study analyzes how the Business Model Canvas (BMC) contributes to the competitive improvement of management consulting firms. A quantitative, non-experimental, cross-sectional design was employed through a validated questionnaire applied to 54 employees. Data were processed using SPSS v.25 and the Spearman's Rho coefficient. The results reveal a positive correlation between the application of the BMC and competitiveness, highlighting improvements in efficiency, value proposition, and organizational innovation. It is concluded that the BMC represents a key strategic mechanism for strengthening competitiveness in consulting firms.

Keywords: business models, competitive advantage, business strategy, organizational innovation, consulting services.

I. INTRODUCCIÓN

La complejidad del entorno empresarial actual, marcada por la digitalización acelerada, la competencia global y los cambios en los patrones de demanda, exige que las organizaciones adopten herramientas estratégicas que les permitan sostenerse en mercados altamente dinámicos [1]. En este escenario, las empresas de consultoría enfrentan presiones derivadas de la globalización y de la necesidad de ofrecer soluciones diferenciadas en sectores intensivos en conocimiento, lo que incrementa la importancia de modelos de gestión flexibles orientados a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la propuesta de valor y potenciar la capacidad de innovación [2], [3].

Entre estas herramientas, el *Business Model Canvas* se ha consolidado como un instrumento fundamental para diseñar y rediseñar modelos de negocio, al integrar visualmente los elementos esenciales que permiten crear, entregar y capturar valor [4]. Su carácter sistémico facilita la toma de decisiones estratégicas y la alineación entre áreas organizacionales, además de favorecer la identificación de oportunidades de mejora y la adaptación a cambios del entorno. Extensiones conceptuales del modelo, como las propuestas para incorporar criterios de sostenibilidad, refuerzan su utilidad en organizaciones que requieren estructuras flexibles y orientadas al cliente [5]. En sectores donde la diferenciación es clave, como la consultoría, el BMC permite reorganizar procesos internos, optimizar la propuesta de valor y mejorar la interacción con los usuarios del servicio [4], [6].

La literatura destaca que un modelo de negocio bien estructurado influye directamente en la competitividad, entendida como la capacidad de generar un desempeño sostenible basado en eficiencia, innovación y optimización de capacidades organizacionales [7], [8]. En empresas de consultoría, la adecuada configuración del modelo de negocio resulta determinante para mejorar la rentabilidad, fortalecer procesos y promover el aprendizaje organizacional, especialmente cuando el capital humano constituye su principal recurso estratégico [9], [10]. En este marco, el presente estudio analiza la relación entre el uso del BMC y la competitividad de una empresa consultora, considerando dimensiones como la propuesta de valor, la eficiencia administrativa, la innovación y el capital humano, con el fin de aportar evidencia aplicable en contextos reales.

II. METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional, orientado a analizar la relación entre la implementación del BMC y la competitividad empresarial. La población estuvo conformada por 54 colaboradores de una empresa de consultoría de gestión, empleándose un muestreo censal para captar la percepción completa del entorno organizacional. La información se recolectó mediante un cuestionario tipo Likert elaborado a partir de estudios previos, validado por juicio de expertos y ajustado mediante una prueba piloto. Su confiabilidad se confirmó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores aceptables para investigaciones sociales. La variable independiente (BMC) se operacionalizó en sus nueve bloques, mientras que la competitividad se evaluó mediante dimensiones como eficiencia administrativa, capital humano, calidad del servicio y capacidad para generar utilidades. Los datos fueron procesados en IBM SPSS v.25 mediante estadísticos descriptivos y el coeficiente Rho de Spearman, adecuado para variables ordinales y distribuciones no paramétricas. Se adoptó un nivel de significancia de 0,05. El estudio cumplió criterios éticos de consentimiento informado, voluntariedad, confidencialidad y uso exclusivo académico de la información.

III. RESULTADOS

El análisis estadístico permitió identificar una relación positiva y significativa entre la implementación del *Business Model Canvas* y el nivel de competitividad de la empresa de consultoría (Tabla 1). El coeficiente Rho de Spearman confirmó una correlación media que sugiere que la mejora en los componentes del modelo de negocio se asocia con un incremento en el desempeño competitivo. Este hallazgo respalda la utilidad del BMC como herramienta estratégica para comprender y reorganizar los elementos clave del funcionamiento

organizacional.

Tabla 1. Estadística descriptiva de la variable *Business Model Canvas*.

| Escala | X = <i>Business Model Canvas</i> | | X ₁ = Programación | | X ₂ = Formulación | | X ₃ = Aprobación | | X ₄ = Ejecución | | X ₅ = Evaluación | |
|---------------|-------------------------------------|------------|----------------------------------|------------|---------------------------------|------------|--------------------------------|------------|-------------------------------|------------|--------------------------------|------------|
| | Frec. | % | Frec. | % | Frec. | % | Frec. | % | Frec. | % | Frec. | % |
| 1. Deficiente | 6 | 11,1 | 3 | 5,6 | 11 | 20,4 | 13 | 24,1 | 8 | 17,8 | 8 | 14,8 |
| 2. Regular | 39 | 72,2 | 42 | 77,8 | 27 | 50 | 26 | 48,1 | 29 | 53,7 | 37 | 68,5 |
| 3. Eficiente | 9 | 16,7 | 9 | 16,7 | 16 | 29,6 | 15 | 27,8 | 17 | 31,5 | 9 | 16,7 |
| Total | 54 | 100 | 54 | 100 | 54 | 100 | 54 | 100 | 54 | 100 | 54 | 100 |

La tabla 2 presenta la distribución de niveles de desempeño asociados a la ejecución del gasto público, considerando cinco indicadores: certificación, compromiso, devengado y pago. Los resultados muestran que la mayor concentración se ubica en la categoría “Regular”, especialmente en los indicadores de certificación (81.5%) y compromiso (55.6%), lo que sugiere procesos administrativos funcionales pero con margen de mejora. La categoría “Eficiente” alcanza porcentajes relevantes en devengado (29.6%) y pago (31.5%), evidenciando avances en fases finales del ciclo presupuestal. En contraste, el nivel “Deficiente” presenta mayor incidencia en el indicador de pago (25.9%), lo cual refleja posibles retrasos o limitaciones en la ejecución financiera efectiva. En conjunto, estos resultados permiten identificar áreas críticas y oportunidades de optimización para fortalecer la gestión presupuestaria institucional.

Tabla 2. Estadística descriptiva de la variable *Competitividad*.

| Escala | Y = Ejecución del gasto | | Y ₁ = Certificación | | Y ₂ = Compromiso | | Y ₃ = Devengado | | Y ₄ = Pago | |
|---------------|----------------------------|------------|-----------------------------------|------------|--------------------------------|------------|-------------------------------|------------|--------------------------|------------|
| | Frec. | % | Frec. | % | Frec. | % | Frec. | % | Frec. | % |
| 1. Deficiente | 10 | 18,5 | 8 | 14,8 | 8 | 14,8 | 6 | 11,1 | 14 | 25,9 |
| 2. Regular | 32 | 59,3 | 44 | 81,5 | 30 | 55,6 | 33 | 61,1 | 23 | 42,6 |
| 3. Eficiente | 12 | 22,2 | 2 | 3,7 | 16 | 29,6 | 15 | 27,8 | 17 | 31,5 |
| Total | 54 | 100 | 54 | 100 | 54 | 100 | 54 | 100 | 54 | 100 |

Los resultados revelaron que los bloques vinculados a la propuesta de valor, las actividades clave y la estructura de costos presentaron mayores niveles de influencia sobre la competitividad percibida (Tabla 3). La claridad en la propuesta de valor permitió a la empresa diferenciar sus servicios, incrementar la percepción de calidad y mejorar la alineación con las expectativas del cliente. Este comportamiento coincide con estudios internacionales que destacan la importancia de la diferenciación como factor crítico para la sostenibilidad en empresas intensivas en conocimiento.

La Figura 1 muestra la distribución de desempeño en los nueve componentes del *Business Model Canvas* evaluados. Se observa una tendencia predominante hacia niveles “Regulares” en la mayoría de los bloques, destacando especialmente Relaciones con clientes (62%) y Segmentos de clientes (60%). Los niveles “Eficientes” presentan una menor presencia, con valores más altos en Recursos clave (32%) y Propuesta de valor (30%). Finalmente, la categoría “Deficiente” alcanza sus valores máximos en Canales (24%) y Actividades clave (20%), lo cual refleja áreas críticas para la mejora operativa y estratégica.

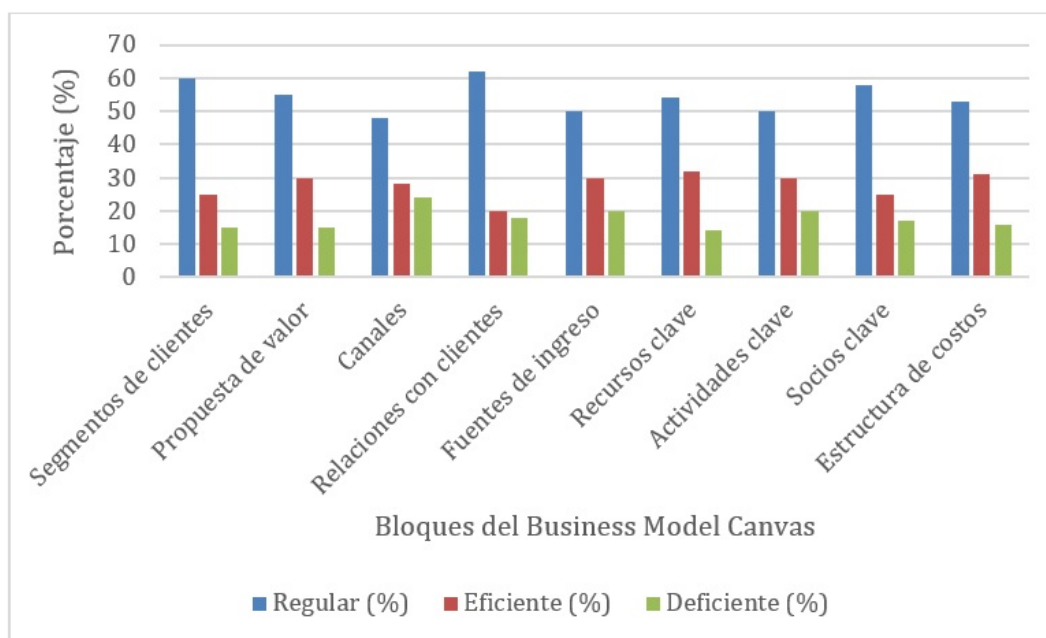


Fig. 1. Distribución de desempeño.

El estudio examina la relación entre el *Business Model Canvas* y la competitividad de una empresa consultora, evidenciando su aplicabilidad en entornos reales. Los resultados muestran que el BMC funciona como un mecanismo eficaz para fortalecer la propuesta de valor, la eficiencia administrativa, la innovación y la gestión del capital humano [4], [8]. La optimización de actividades clave mediante la eliminación de redundancias y la asignación eficiente de recursos incrementó la productividad interna, elemento relevante en consultorías donde la especialización es crítica [7], [9]. El análisis de costos permitió reducir gastos sin afectar la calidad, mejorando la capacidad de generar utilidades e impulsar innovación [6], [1]. Asimismo, el BMC potenció el capital humano al mejorar la alineación estratégica y el compromiso, en concordancia con estudios sobre aprendizaje organizacional y capacidades internas [10], [3]. La redefinición de canales y relaciones fortaleció la experiencia del cliente y la reputación corporativa [4], coincidiendo con literatura que destaca modelos de negocio estructurados como impulsores de competitividad [2], [8]. Finalmente, la relación positiva entre BMC y capital humano refuerza su relevancia en la integración organizacional y el desempeño sostenible en servicios profesionales [10].

CONCLUSIONES

El estudio demuestra que el *Business Model Canvas* es un mecanismo estratégico eficaz para fortalecer la competitividad en empresas de consultoría, al mejorar la eficiencia administrativa, la calidad del servicio, la gestión del capital humano y la capacidad de innovación, factores determinantes para el posicionamiento en mercados donde la diferenciación y la especialización son esenciales. Asimismo, el BMC facilita la integración de los componentes del modelo de negocio, favoreciendo la toma de decisiones estratégicas, la alineación organizacional y la identificación temprana de oportunidades de mejora. Su carácter visual y estructurado

permite reorganizar recursos y procesos, generando mayor valor en entornos basados en conocimiento. Se recomienda desarrollar estudios futuros con diseños comparativos, longitudinales o mixtos que profundicen en el impacto del BMC en distintos tipos de consultorías y contextos regionales. Además, se sugiere explorar su articulación con herramientas emergentes como modelos digitales, analítica de datos e innovación abierta, con el fin de potenciar la competitividad en un sector de servicios profesionales cada vez más dinámico y exigente.

REFERENCIAS

- [1] M. E. Porter, *On Competition*. Boston, USA: Harvard Business School Publishing, 2000.
- [2] C. Zott and R. Amit, "The business model: Recent developments and future research," *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1018–1042, 2011, doi: 10.1002/sej.1200.
- [3] D. J. Teece, "Business models, business strategy and innovation," *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 172–194, 2010, doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- [4] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto, 2010.
- [5] A. Joyce and R. L. Paquin, "The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models," *Journal of Cleaner Production*, vol. 135, pp. 1474–1486, 2016, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067.
- [6] R. Amit and C. Zott, "Value creation in e-business," *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6–7, pp. 493–520, 2001, doi: 10.1002/smj.187.
- [7] F. Cosenz and E. Bivona, "Fostering growth patterns of smes through business model innovation: A tailored dynamic business modelling approach," *Journal of Business Research*, vol. 130, pp. 658–669, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.03.003.
- [8] J. Magretta, "Why business models matter," *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 5, pp. 86–92, 2002.
- [9] M. Ibarra, L. González, and M. Demuner, "Competitividad empresarial de las pymes manufactureras de baja california," *Estudios Fronterizos*, vol. 35, no. 35, pp. 107–130, 2017, doi: 10.21670/ref.2017.35.a06.
- [10] G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago, USA: University of Chicago Press/NBER, 1964.